Entendiendo la ventaja competitiva y la estrategia



Understanding Competitive Advantage and Strategy

Dr. Rogelio Isaac Ramirez Nava
2021

¿Qué es la ventaja competitiva?

- En un nivel alto, la **ventaja competitiva es simplemente algo que le da una ventaja sobre sus competidores**.
- Suena bastante simple, ¿verdad?
- Puede ser una nueva tecnología, habilidades especializadas, mayor calidad o una base de costos más baja que le permita vender sus bienes o servicios más baratos.



Para los propósitos de este curso, definiremos una ventaja competitiva simplemente como:

- **'una condición o circunstancia que coloca a una empresa en una posición comercial favorable o superior'.**

Esta definición es una forma útil de empezar a pensar en la ventaja competitiva, sin embargo, ciertamente es cierto que existen grados de superioridad que esas condiciones o circunstancias pueden ofrecer. En su forma más amplia, la ventaja **competitiva es sostenible**. Puede protegerse y perpetuarse a través de cosas como la ley de derechos de autor o por ser algo que de otro modo sería difícil de replicar. En este caso, el individuo o la empresa puede disfrutar de la ventaja durante un tiempo prolongado y rentable. En el otro extremo de la escala, existen **ventajas competitivas temporales.**



Ventajas temporales vs duraderas (sostenibles)

- Henry Ford es famoso por ser el fundador de Ford Motor Company y es sin duda uno de los empresarios más exitosos de la historia. A menudo se lo parafrasea diciendo con respecto a sus clientes:
- *"You can have any colour as long as it's black"*



- En ese momento, tenía el monopolio de la producción de automóviles y podía salirse con la suya. Sin embargo, a medida que surgieron más fabricantes de automóviles, ofrecieron colores adicionales entre los que elegir.
- Nadie "posee" un color, por lo que si Toyota ofrece un automóvil en azul y nadie más lo hace, obtendrá una ventaja competitiva. Sin embargo, **será una ventaja temporal** y solo durará hasta que otras empresas también ofrezcan coches en azul.
- Sin embargo, algunas cosas se pueden proteger. Has oído hablar de las 11 hierbas y especias secretas, ¿verdad? Empresas como **KFC** (Kentucky Fried Chicken) y **Coca Cola** hacen todo lo posible para mantener sus recetas en secreto para que no se puedan copiar.
- Del mismo modo, las empresas **farmacéuticas** que gastan millones de dólares en el desarrollo de nuevos medicamentos pueden obtener una patente legal que significa que otras empresas no pueden copiar sus medicamentos.



Evaluación de sus ventajas competitivas

- Barney (1991) desarrolló un gran modelo para evaluar las ventajas competitivas (o debilidades) y categorizarlas. Se basa en las siguientes cuatro preguntas:









- VRIO MODEL



Figure 1. Adapted from VRIO: From firm resources to competitive advantage, by B2U, 2016 (https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/)

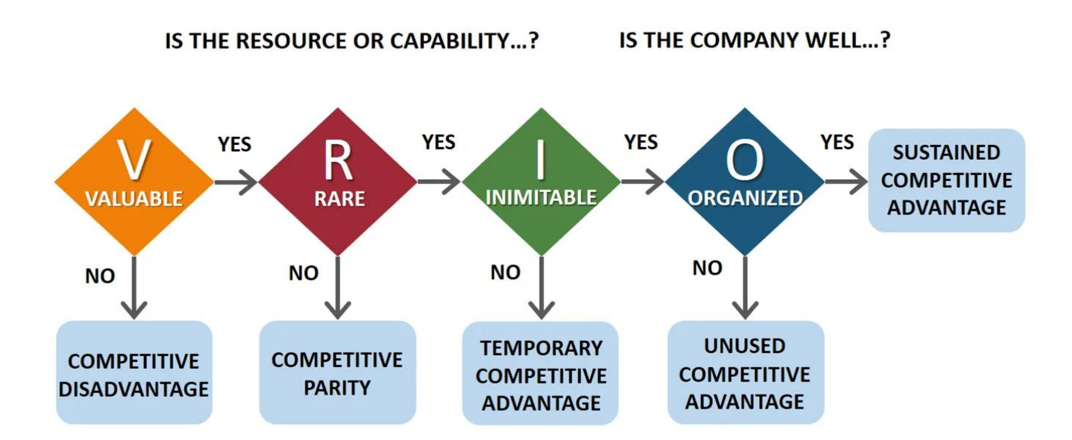
- Entonces, en este ejemplo, se ha considerado que los últimos 5 recursos / capacidades ofrecen una ventaja competitiva a largo plazo.

- ¿Quizás Starbucks centrará su estrategia en ellos?

- O tal vez mirarán los 4 anteriores: los que son valiosos, raros y difíciles de imitar ... pero la organización no los está usando bien (ventaja competitiva no utilizada).

	STARBUCKS RESOURCE / CAPABILITY	V	R	I	O
	WiFi Internet Access	●			
	R&D Skills	●			
	Ability to raise capital	●			
	Coffee Brewing Equipment	●			
	Human Resource Management	●			
	Coffee House Set Up	●	●		
	Employee Compensation	●	●		
	Quality Product Mix	●	●		
	Coffee House Locations	●	●		
	Employee Benefits	●	●	●	
	Socially Responsible Corporate Image	●	●	●	
	Buying Power	●	●	●	
	Number of Coffee Houses	●	●	●	
CORE COMPETENCIES	Propensity for Innovation	●	●	●	●
	Relationships with Coffee Farmers	●	●	●	●
	Customer Experience	●	●	●	●
	Corporate Leadership & Vision	●	●	●	●
	Renowned Brand	●	●	●	●

Figure 2. Adapted from VRIO analysis from Starbucks, by Managementmania, n.d. (https://managementmania.com/en/vrio-analysis)



- Comprendemos que las ventajas competitivas pueden variar en su superioridad (incluidas las ventajas temporales y sostenibles) y hemos identificado el modelo VRIO como una buena forma de evaluar las ventajas competitivas.
- Pero, ¿cómo identificamos nuestras ventajas competitivas en primer lugar? ¿O inventa otros nuevos?
- ¡Buena pregunta! Para ayudar a responderlas, veamos el proceso de gestión estratégica